

LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE SPORTIVE: IL PROGETTO FCI (FABIO CAPELLO INDEX)

di *Francesco Bof** e *Sergio Venturini***

SOMMARIO: Introduzione – 1. La valutazione delle performance e le scelte strategiche nel calcio-*Players' Management*: selezione, talenti, retribuzioni – 2. Il progetto FCI – Conclusioni e fattori di sviluppo del progetto

Keywords: Gestione delle risorse umane, job based pay, non-traditional pay plan, resource-based view, valutazione delle performance

CLASSIFICAZIONE JEL: L83, M11, M52

Introduzione

Lo sport è, sempre di più, un concentrato di interessi pubblici e privati, il cui mercato in Italia determina un giro d'affari intorno ai 3 miliardi di euro in crescita del 2% medio annuo dal 2000, tra diritti televisivi, *ticketing*, *licensing* e *merchandising* e sponsorizzazioni. Un mercato enorme, che richiede, come ogni mercato, di essere gestito in modo competente, professionale, serio e nel rispetto delle regole. Ma il calcio (e lo sport) non è solo un business miliardario, è anche un'esperienza umana e sociale che appassiona per il suo portato emotivo e passionale.¹ Lo sport è dunque anche un'occasione di interesse per sportivi e appassionati, un modo di stare insieme, divertirsi e gioire, di sfidare se stessi e, lealmente, gli avversari, accettando le sconfitte. Tutto ciò si inserisce, quindi, nel

* Docente presso la SDA Bocconi School of Management e ricercatore presso il CERGAS dell'Università Bocconi. e-mail francesco.bof@sdabocconi.it.

**Docente presso la SDA Bocconi School of Management. e-mail sergio.venturini@sdabocconi.it. Gli autori ringraziano per la disponibilità Fabio Capello, Francesco Merighi e Jeff Slack, fondatori di FCI Ltd., Matteo Campodonico, Roberto Ragonese e Pier Saltamacchia di Wisport per il supporto operativo del progetto.

¹ R. CARUSO, *La natura economica del calcio*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il Management del Calcio-La partita più lunga*, FrancoAngeli, 2008.

dibattito sulla natura multipla del calcio, industria in espansione che ha un valore economico crescente sul mercato, e bene che risponde a bisogni individuali delle persone legati al gioco e alle relazioni che, attraverso il gioco, le persone instaurano (ovvero, il calcio come bene relazionale).

I business già esistenti sono in crescita e aumentano gli investimenti in settori correlati che offrono potenziali opportunità su prodotti e servizi che ruotano, in modo più o meno diretto, intorno allo sport ed, in Europa, intorno al calcio, anche nelle sue svariate modalità virtuali (come i *fantasy games*). Spesso ciò avviene attraverso l'integrazione con il progresso tecnologico e le nuove forme di comunicazione ed interazione virtuale (*social media*, telefonia mobile, *social network*, etc.). Le competenze manageriali di chi decide, intraprende e gestisce, in un settore dalle enormi potenzialità, come quello sportivo, sono dunque sempre più richieste, avendo spesso la necessità di essere fortemente sviluppate (si pensi per esempio ai club calcistici).

Non sempre i risultati del governo del sistema o della gestione dei club, in Italia, se si lascia da parte il recente successo della Nazionale ai Campionati del Mondo del 2006, sono incoraggianti. Nel nostro paese l'audience degli eventi sportivi mostra segni di atrofia, per deficienze strutturali, per esempio degli stadi, ed incapacità di sviluppare il business; al contrario di altri paesi, Inghilterra su tutti, dove gli stadi, di proprietà dei club, sono sviluppati secondo criteri di accoglienza e di servizio, con grande attenzione alla sicurezza e ai business correlati, e registrano regolarmente il tutto esaurito; in Inghilterra, con la forte crescita di interesse soprattutto nei paesi emergenti del vicino e lontano oriente, le entrate dei diritti televisivi sono aumentate del 20-30% negli ultimi anni. In Italia, invece, se da un lato non passa un momento senza che si discuta di calcio in un bar o in una pausa caffè, facendo così dell'Italia il paese dai 60 milioni di allenatori, dall'altro gli stadi stentano a riempirsi, i bilanci dei club sono deficitari e dipendono troppo dai diritti televisivi. Paradossalmente si formano competenze forti di sport *business management*, più all'interno di settori che nel calcio vedono opportunità di investimento, che non nel calcio medesimo. E ancor più paradossalmente sono proprio questi settori (*entertainment*, giochi virtuali, *social media* e *network*) che attraverso scelte strategiche, capacità manageriali, lancio di nuovi prodotti e servizi, puntano sull'innovazione, facendo dello sport un ambito non solo di agonismo e divertimento, ma restituendogli pienamente il ruolo di motore dello sviluppo economico e promuovendo quei valori positivi che le parole di Verdelli riportate all'inizio del paragrafo ricordavano. Da una sapiente gestione economica dovrebbe passare, dunque, la capacità di club, associazioni e federazioni sportive nel contribuire allo sviluppo sociale ed economico del territorio in cui operano, e la capacità di innovare attraverso lo sviluppo di business correlati e la capacità di partnership con soggetti che già innovano nel calcio integrando settori diversi e tecnologie avanzate.

In questo contesto, in particolare, capacità e strumenti manageriali di analisi delle performance sportive, sono un aspetto, tra i più critici, che riguarda il tema

generale della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni che operano in ambienti competitivi dell'economia globale. In particolare, la valutazione e misurazione delle performance sia dei team sia dei giocatori (risorsa strategica per le performance sportive ed economiche di un club) offre grandi spazi di innovazione e sta assumendo rilevanza crescente sia rispetto al potenziale interesse da parte dei *fan*, sia rispetto all'utilità per chi governa e gestisce attività di business sportivo ed organizzazioni sportive, ai fini di sviluppo di business esistenti, o di innovazione su business che ancora non hanno investito nel calcio o i cui margini di investimento sono in gran parte da scoprire. In questa molteplice prospettiva si inserisce il presente articolo, che dopo una breve *review* della letteratura sul tema delle performance organizzative e una focalizzazione sugli aspetti di valutazione delle performance nello sport, presenta il progetto di costruzione ed applicazione di un indice statistico di misurazione delle performance dei giocatori di calcio, progettato e lanciato con il supporto sostanziale, oltre che di immagine, di Fabio Capello, attualmente coach della nazionale inglese e unanimemente riconosciuto come uno dei massimi esperti e uomini di successo del calcio nel mondo. In conclusione si propongono alcuni spunti di dibattito relativi all'innovazione, innanzitutto culturale, che sottintende la creazione di nuovi strumenti di analisi delle performance, sofisticati sotto un profilo tecnico-scientifico, stimolanti per un vero appassionato che desidera cimentarsi con la natura complessa del gioco del calcio, utili per il management delle organizzazioni che governano ed erogano il calcio, imprescindibili per chi intende lanciarsi in nuovi business B2C il cui *target* è rappresentato dai miliardi di *fan* nel mondo. Il calcio è trasversale a razze, età, religioni, paesi, ed in molti paesi anche al sesso; su un terreno così fertile, un progetto di riconosciuto valore scientifico, che valuta le prestazioni di calciatori conosciuti e seguiti ovunque, può diventare un punto di riferimento mondiale per le discussioni che quotidianamente si fanno in un qualunque punto di ritrovo fisico o virtuale, ed essere di stimolo per un confronto aperto a tutti i punti di vista soggettivi: di un rappresentante di settore, di un manager di club professionistico, di un giocatore dilettante o di un semplice appassionato.

È stata adottata la metodologia del *case study*,² che combina metodi differenti di raccolta dati ed informazioni: analisi d'archivio, interviste con diverso grado di approfondimento, fonti secondarie ed osservazione diretta. In particolare, si è utilizzato lo strumento dell'intervista e delle fonti secondarie (*web search*), integrata da analisi della letteratura di riferimento, e dal *benchmark* con altre esperienze. Le persone intervistate, ad iniziare da Fabio Capello, sono direttamente coinvolte nel progetto di costruzione ed applicazione dell'indice; in particolare i titolari di FCI Ltd. e la società che ha testato l'indice e che ora gestisce gli operatori e le attività di tracciamento dei *match*.

² K. EISENHARDT, *Agency theory: An assessment and review*, in *Ac. Manag. Rev.*, vol. 14, 1989, 57-74.

1. *La valutazione delle performance e le scelte strategiche nel calcio-Players' Management: selezione, talenti, retribuzioni*

Il tema della valutazione delle performance si cala all'interno del tema della gestione delle risorse umane. Il sistema operativo di valutazione e misurazione delle prestazioni nelle organizzazioni influenza le scelte concernenti le risorse umane e rappresenta uno dei meccanismi più complessi laddove si intenda adottare un approccio quantitativo. Nel calcio è un aspetto fondamentale a fini di selezione e scelta dei modelli di gestione dei giocatori (con una particolare enfasi sui talenti) e sulle scelte retributive, che nel calcio, più che in altri sport e settori, hanno un alto impatto economico. A questo proposito, basti pensare sia agli stipendi medi dei giocatori dei principali campionati europei sia agli stipendi delle cosiddette star. Ogni società sportiva in generale, e calcistica in particolare, in quanto organizzazione basata sul lavoro delle proprie persone, trova nella loro valutazione e nella misurazione delle relative performance uno dei principali fattori competitivi. A tal fine, la capacità di misurare le performance ricopre certamente un ruolo centrale.

Nel presente paragrafo si intende sottolineare la rilevanza, con riferimento particolare alla teoria della *resource-based view* e ai principali approcci che determinano le logiche sottostanti ai sistemi retributivi. Infine, sempre ispirati dalla *resource-based view*, si ricorderà come le performance organizzative siano importanti anche con riguardo alle scelte di cambiamento delle risorse strategiche (top manager, direzione, o, nel caso del calcio, allenatori).

La prospettiva teorica della *resource-based view* suggerisce che le differenze in termini di performance tra organizzazioni o team differenti possono essere attribuite fondamentalmente alle risorse di cui le organizzazioni o i gruppi dispongono.³ Esistono molti studi a supporto empirico di questa teoria: solo le organizzazioni e i team che dispongono di risorse critiche, uniche e difficili da imitare sono in grado di ottenere un vantaggio competitivo stabile e duraturo nel tempo.⁴

L'idea che le persone sono importanti per il successo di un'organizzazione non è nuova. Già Thompson nel suo libro *Organizations in action*⁵ sosteneva come la variabile umana potesse influenzare notevolmente le sorti di un'organizzazione. Tuttavia, i recenti cambiamenti avvenuti nell'economia mondiale e nella società

³ J. BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *J. Manag.*, vol. 17, 1991, 99-120; PETERAF M., *The cornerstones of competitive advantage*, in *Str. Manag. J.*, vol. 14, 1993, 179-191; WERNERFELT B., *A resource-based view of the firm*, in *Str. Manag. J.*, vol. 5, 1984, 171-180.

⁴ R. AMIT, P. SCHOEMAKER, *Strategic assets and organizational rent*, in *Str. Manag. J.*, vol. 14, 1993, 33-46; D. MILLER, J. SHAMSIE, *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 39, 1996, 519-543; T. SCHOEMAKER, A. COOPER, *The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: A cross-industry study*, in *Str. Manag. J.*, vol. 19, 1998, 1127-1143.

⁵ J. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.

hanno dato nuova criticità al capitale umano.⁶ Ad esempio, Pfeffer⁷ ha sottolineato come le aziende che perseguono il vantaggio competitivo e desiderano avere successo nell'attuale mercato globale, devono dotarsi di capitale umano con abilità, competenze e capacità migliori rispetto a quello dei propri concorrenti.

Coerentemente con questa rinnovata enfasi sul ruolo delle risorse umane, negli ultimi anni le organizzazioni hanno focalizzato la propria attenzione sullo sviluppo di adeguati sistemi di *Human Resource Management* al fine di trovare, selezionare, sviluppare e trattenere gli individui con le capacità e le competenze migliori.⁸ Un eurisma decisionale tipico dei processi di selezione prevede di cercare persone altamente competenti e capaci nelle aziende che nell'ultimo periodo si sono distinte per le elevate performance.⁹ L'assunto di fondo è che gli individui, quando si spostano da un'organizzazione ad un'altra, portano con sé il proprio patrimonio di *skill* e conoscenze.¹⁰ Pertanto, per poter competere con successo nei mercati globali, si cerca soprattutto di trovare ed attrarre le persone con le migliori capacità e competenze, e con precedenti esperienze in organizzazioni di successo.¹¹

Alcuni trend macroeconomici quali, ad esempio, i bassi livelli di disoccupazione, l'invecchiamento della popolazione, l'iper-competizione, hanno complicato il reperimento di persone con competenze adeguate, aumentando, di conseguenza, la competizione nel mercato del lavoro.¹² Tutto ciò ha portato alla

⁶ J. PENNING'S J., K. LEE, A. VAN WITTELOOSTUIJN, *Human capital, social capital and firm dissolution*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 41, 1998, 425-440; M. KRAATZ, J. MOORE, *Executive migration and institutional change*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 45, 2002, 120-143; H. RAO, R. DRAZIN, *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 45, 2002, 491-507; P. CAPPELLI, *The new deal at work: Managing the market driven workforce*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

⁷ J. PFEFFER, *Competitive Advantage through People*, Harvard University Press, Boston, 1994; J. PFEFFER, *The Human Equation. Building Profit by Putting People First*, Harvard University Press, Boston, 1998.

⁸ M. HUSELID, S. JACKSON, R. SCHULER, *Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 40, 1997, 171-188; D. LEPAK, S. SNELL, *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, in *Ac. Manag. Rev.*, vol. 24, 1999, 31-48; M. YOUNDT, S. SNELL, J. DEAN, D. LEPAK, *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 39, 1996, 836-866; P. WRIGHT, D. SMART, G. MCMAHAN, *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 4, 1995, 1052.

⁹ K. EISENHARDT, C. SCHOONHOVEN, *Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988*, in *Ad. Sc. Quart.*, vol. 35, 1990, 504-529; S. FINKELSTEIN, *Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 35, 1992, 505-538; H. RAO, R. DRAZIN, *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 45, 2002, 491-507.

¹⁰ T. MADSEN, E. MOSAKOWSKI, S. ZAHEER, *Knowledge retention and personnel mobility: The nondisruptive effects of inflows of experience*, in *Org. Sc.*, vol. 14, 2003, 173-191.

¹¹ T. GARDNER, *Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 48, 2005, 237-256.

¹² P. CAPPELLI, *The new deal at work: Managing the market driven workforce*, cit.; K. ÒREILLY, PFEFFER, *Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets*, in *Hum.*

diffusione dell'idea che oggi giorno si stia assistendo ad una vera e propria «guerra per il talento».¹³

In un simile contesto, dunque, solo le organizzazioni capaci di individuare, attrarre e trattenere le risorse migliori potranno godere di un vantaggio competitivo stabile e duraturo.¹⁴ «*High flyers*», «*stars*», «*fast trackers*», «*high achievers*» e «*young tigers*»¹⁵ sono parole che si rifanno allo stesso fondamentale concetto: i talenti sono persone con capacità e abilità superiori alla media, persone che possono fare la differenza. La situazione è resa più complessa dal fatto che non sempre investire risorse per reclutare i talenti sottraendoli ad altre organizzazioni produce i risultati sperati.¹⁶ Infatti, se è vero che gli individui migrando da un'organizzazione ad un'altra portano con sé il proprio patrimonio di conoscenze ed abilità, è altrettanto vero che non sempre queste persone sono in grado di esprimere il loro potenziale nel nuovo contesto organizzativo. Il risultato è che spesso le cosiddette «stelle» strappate ai concorrenti a suon di milioni di euro smettono di brillare nei nuovi contesti lavorativi; questo avviene con il Top Management delle multinazionali, e nei settori in cui le dimensioni di business stanno crescendo (per esempio, nello sport, pensiamo a basket, baseball o american football negli Stati Uniti, calcio in Europa).

La gestione dei talenti, dunque, rappresenta una sfida critica e di non facile soluzione in molti settori e, in modo particolare, per quelli che, come lo sport, sono *labour-intensive*. Anche nel calcio, quindi, le sfide poste dalla gestione delle risorse umane ed in particolare degli atleti e di quelli che «possono fare la differenza», sono molto rilevanti. Le squadre di calcio, infatti, sono alla continua ricerca di nuovi giocatori per diversi motivi: i giocatori, con le loro performance, possono migliorare le performance sportive del team ed economiche del club. Le scelte che li riguardano dunque sono altamente strategiche; per esempio le decisioni sul modello di gestione del parco giocatori o dei giovani potenziali, che possono essere fatti maturare, valorizzati, e poi ceduti ad altre squadre generando importanti ricavi, oppure le decisioni in merito alle politiche retributive e le decisioni di cambiamento degli allenatori o dei dirigenti, fatte in base alla conoscenza delle performance dei giocatori del team che allenano o dirigono. I club calcistici possono normalmente optare tra due principali soluzioni nella ricerca e selezione degli atleti (e/o dei

Res. Plan., vol. 23, 2000, 38.

¹³ THE ECONOMIST, *The Battle for Brainpower*, Special Report, 7 ottobre, 2006; J. M. HILTROP, *The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent*, in *Europ. Manag. J.*, vol. 17, 1999, 422-430; J. PFEFFER, *Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health*, in *Org. Dyn.*, vol. 29, 2001, 248-259.

¹⁴ W. BYHAM, A. SMITH, M. PAESE, *Grow Your Own Leaders*, Prentice Hall, NJ, 2001; C. A. HACKER, *How to Compete in the War for Talent*, DC Press, Sanford, 2001.

¹⁵ B. DERR, *Managing high-potentials in Europe: Some cross-cultural findings*, in *Europ. Manag. J.*, vol. 5, 1987, 72-80.

¹⁶ B. GROYSBERG, A. NANDA, N. NOHRIA, *The risky business of hiring stars*, in *Harv. Bus. Rev.*, vol. 82 (5), 2004, 92-100; J. Pfeffer, *Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health*, cit.

talenti): acquistarli da altre squadre e poi gestirli, oppure crearli e svilupparli «*in house*» attraverso i propri settori giovanili. In Italia, negli anni immediatamente successivi alla sentenza Bosman, la politica di gestione dei talenti è stata principalmente ispirata al principio del «*buy*» (acquistare potenziali talenti sul mercato), mentre più recentemente i club italiani si stanno orientando anche verso il principio del «*make*», sviluppando e crescendo i giocatori al proprio interno attraverso adeguati investimenti nei propri settori giovanili.¹⁷ Tuttavia, come già osservato in generale per le organizzazioni, il talento può essere individuato anche quando è ancora potenziale. Come già evidenziato da Slack,¹⁸ l'acquisizione e lo sviluppo dei talenti calcistici, intesi come risorse strategiche, richiede l'investimento pianificato sia in risorse e strumenti tangibili (risorse economico-finanziarie, infrastrutture dedicate, tecnologie), sia in risorse intangibili (manager competenti, ruoli organizzativi, professionalità tecniche).

Tali evidenze, se da un lato hanno contribuito alla consapevolezza da parte del team management dell'importanza delle performance, dall'altro, nella maggior parte dei casi (e degli sport e dei paesi), non ha ancora condotto all'individuazione di metodi e strumenti di valutazione sistematica delle performance per il loro miglioramento; per esempio selezionando e gestendo le risorse umane con più attenzione e secondo approcci sistematici, collegati ad una strategia. Può quindi succedere che: a) la selezione dei giocatori non sia sempre appropriata e sia scollegata da una valutazione oggettiva delle sue performance e del suo rendimento, b) l'incoerente individuazione del livello retributivo aumenti i costi di gestione caratteristica, incidendo sul bilancio, ma senza miglioramenti proporzionali della performance di squadra. Si tratta del frequente caso in cui una relazione tra variabili validata a livello individuale non sempre è rispettata a livello di sistema. In altri termini, le politiche di gestione del team e dei suoi componenti ed in particolare, di selezione e valorizzazione, economica e non, rischiano di condurre a risultati organizzativi quantomeno discutibili (costi e decisioni che non migliorano le performance¹⁹).

Di seguito si evidenziano, a partire dagli studi su questo tema, le possibili logiche di scelta nella politica retributiva. Molti degli studi che hanno analizzato il legame tra scelte di politica retributiva ed effetti sulle performance economiche e

¹⁷ O. WILLIAMSON, *The economics of organization: The transaction cost approach*, in *Am. J. Soc.*, vol. 87, 1981, 548-577.

¹⁸ T. SLACK, *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, Champaign, 1997.

¹⁹ Nel libro *Il Management del Calcio-La partita più lunga*, cit., uno studio compiuto da Montanari e Silvestri sulla relazione tra retribuzioni e performance individuali, dimostra come essa non abbia un andamento lineare e proporzionale (all'aumentare delle prime aumentano di conseguenza le seconde), ma come piuttosto assuma un andamento curvilineo in dipendenza degli effetti sistemici dati dalle scelte retributive non solo individuali ma anche a livello di squadra. Si propone dunque una prospettiva relativista in cui la prestazione del giocatore non è influenzata tanto dallo stipendio in valori assoluti, ma dalla *posizione relativa* di tale stipendio rispetto a quello percepito dai compagni di squadra.

finanziare delle imprese ricadono nel filone noto come *Strategic Human Resource Management*. Il sistema retributivo, o premiante, occupa una posizione centrale come elemento regolatore delle relazioni tra persone ed imprese, che contiene una relazione di scambio regolata dal sistema premiante. Le variabili di base dei sistemi premianti, in letteratura quanto nella pratica manageriale, sono individuate per perseguire equità, efficacia ed efficienza nel legame tra contributi erogati ed incentivi offerti. Per alcuni, la determinazione della retribuzione è uno degli strumenti con il quale l'organizzazione si pone l'obiettivo di attrarre, trattenere e motivare le persone con le caratteristiche idonee al perseguimento dei più ampi obiettivi organizzativi.²⁰

In generale, si possono distinguere tre principali approcci alla determinazione della retribuzione: gli approcci basati sul lavoro, quelli sulle caratteristiche individuali, e quelli sulle prestazioni. A livello teorico, le tre differenti basi di ancoraggio della remunerazione (il lavoro, la performance e la persona) riflettono tre differenti concetti e strategie di lavoro e di organizzazione, e, cosa più importante, ciascuna strategia si adatta meglio a situazioni competitive ed organizzative differenti. Nella pratica non si escludono l'un l'altro, ma, al contrario, possono configurarsi in sistemi misti di un'unica politica retributiva.

Il primo approccio riguarda lo sviluppo del cosiddetto *job based pay*, i secondi due del *non-traditional pay plan*.

Approccio job based pay

Ciò che caratterizza questa forma di remunerazione è lo stretto legame con il tipo di lavoro svolto: la prima determinante della remunerazione è, infatti, il lavoro prestato dall'individuo. Lo sviluppo del *job based pay* è stato parallelo e coerente con l'emergere dell'organizzazione scientifica del lavoro. La produzione di massa di prodotti standardizzati ha permesso la definizione di lavori stabili, frammentati in processi ripetitivi composti da attività sequenziali.

I sistemi retributivi tradizionali basati sul lavoro risultano più coerenti con un sistema organizzativo caratterizzato da burocrazia e un tradizionale management scientifico.

Approccio basato sulla prestazione (non-traditional pay plan)

Le straordinarie pressioni per prestazioni economiche sempre migliori hanno spinto le imprese a ricercare continuamente nuove pratiche manageriali che migliorassero la loro competitività. Numerose imprese, in particolare, hanno esplorato come i sistemi retributivi, in particolare quelli monetari, siano legati ai comportamenti individuali desiderati e/o ai risultati economici al fine di migliorarne l'efficacia.²¹ Ricerche specifiche su sistemi di *pay for performance* hanno dimostrato come tali sistemi spieghino significativi incrementi di performance in almeno due casi su tre.

²⁰ G. COSTA, *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, UTET, 1997.

²¹ J. PFEFFER, *The Human Equation. Building Profit by Putting People First*, cit.

La prospettiva di determinazione della remunerazione basata sulle performance si dimostra più coerente in situazioni di contratti di lavoro flessibili o indipendenti, dove gli obiettivi di risultato siano facilmente misurabili e chiaramente definiti, oltre che significativamente influenzati dalla prestazione personale. L'organizzazione del lavoro deve peraltro richiedere un ridotto bisogno di supervisione. I sostenitori dei sistemi di *pay for performance* asseriscono che i tradizionali sistemi di remunerazione possono presentare una serie di problemi, tra i quali: a) la retribuzione diventa un diritto acquisito; b) i benefit vengono erogati in base all'anzianità; c) il salario di base diviene funzione del livello gerarchico e non della prestazione effettiva; d) i meriti non si traducono a livello monetario.

Approccio basato sulle capacità della persona (non-traditional pay plan)

La remunerazione basata sulle capacità (*skill based pay*) è un altro approccio di tipo non tradizionale. In buona sostanza, lo *skill based pay* attribuisce differenziali retributivi in base alle differenti capacità possedute dai lavoratori. In questo caso, dunque, sono le capacità possedute e non il lavoro svolto a determinare il livello salariale. Tali sistemi di remunerazione basati sulle persone risultano essere più comuni per mansioni scarsamente definite in termini di stabilità e specificità dei compiti e delle attività, in un ambiente dove le conoscenze, le capacità e le esperienze determinano la qualità dei risultati attesi.

Recentemente, la distribuzione delle retribuzioni sembra aver ottenuto una sempre maggiore attenzione. Le decisioni in merito alla distribuzione dei salari all'interno di un'organizzazione, infatti, rappresentano un importante tema di progettazione e gestione delle relazioni di lavoro, che i responsabili delle risorse umane devono saper gestire in modo adeguato. In un team sportivo, la distribuzione delle retribuzioni, anche in base alle differenze potenziali (che sono notoriamente molto alte) è un aspetto che dovrebbe essere maggiormente considerato, anche alla luce dei conflitti intra-organizzativi che può far nascere e che devono essere poi gestiti affinché non abbiano ripercussioni sul comportamento e sulle performance dei giocatori sul campo da gioco.

Un ultimo aspetto su cui si ritiene appropriato fare un richiamo è la relazione tra performance aziendale e turnover manageriale, tema molto discusso e su cui sono stati proposti numerosi studi.²² I risultati di tali studi non conducono, però, a conclusioni univoche.²³ Infatti, se da un lato vi è un quasi totale accordo sul fatto che la scarsa performance economica di un'organizzazione sia la principale causa del cambio dei vertici dell'organizzazione stessa,²⁴ dall'altro, nonostante l'elevato

²² M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*, in *Ad. Sc. Quart.*, vol. 24, 1979, 167-180.

²³ M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*, cit.; D. EITZEN, N. YETMAN, *Managerial change, longevity and organizational effectiveness*, in *Ad. Sc. Quart.*, vol. 17, 1972, 110-116.

²⁴ M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: A*

numero di studi condotti sul tema, l'effetto del cambio dei vertici manageriali sulla performance dell'organizzazione rimane controverso.

Esistono almeno tre teorie sulla relazione tra il turnover manageriale e la performance aziendale: la prima afferma che il cambio dei manager migliora i risultati dell'impresa; la seconda teoria sostiene, al contrario, l'esistenza di una relazione negativa tra le due variabili; la terza, infine, ritiene che il cambio dei vertici aziendali non abbia alcun impatto sulla performance.

Da un punto di vista metodologico e con riguardo allo sport, le ricerche precedenti hanno scelto come contesto di riferimento gli sport professionistici statunitensi (basket, football americano e baseball), focalizzandosi sull'analisi degli effetti del cambio dell'allenatore sulla performance della squadra. Il tema del *coach turnover* è diventato così un caso di studio paradigmatico in questo filone di ricerca in quanto, da un lato, l'allenatore svolge un ruolo molto importante per la gestione tecnica e strategica della squadra; dall'altro, il cambio di allenatore sembra essere la prima soluzione cui ricorrere quando i risultati non soddisfano le attese. Spesso, infatti, si dice che il primo a pagare è l'allenatore, ma ancora non è chiaro se il cambio della conduzione tecnica sia utile per la squadra o sia semplicemente un'operazione di immagine, un modo per individuare un capro espiatorio e per rispondere alle pressioni della "piazza".²⁵

Grusky²⁶ fu il primo ad approcciare il tema in modo quantitativo, analizzando la relazione esistente tra il numero dei cambi di allenatore e la posizione finale delle squadre del campionato di baseball professionistico statunitense (*Major League*). In base ai risultati emersi, Grusky sviluppò la teoria del «circolo vizioso del cambiamento dei manager»: le organizzazioni che hanno scarse performance sono quelle con maggiori probabilità di incorrere in un turnover manageriale, ma questo cambio ha effetti prevalentemente negativi che portano ad un ulteriore peggioramento della performance. In questo modo, Grusky contrastò la «teoria del buon senso» secondo la quale in un'organizzazione il cambio dei responsabili di risultati negativi può portare solo ad un miglioramento della performance. Altri studi quantitativi condotti negli anni successivi²⁷ hanno mostrato, invece, che il turnover manageriale ha un impatto positivo sulla performance aziendale. Tuttavia, il risultato più comune riscontrato negli studi sul tema è che il cambio dei manager non ha alcun effetto diretto sulla performance. Ad esempio, in uno studio condotto sulle squadre del campionato universitario statunitense di pallacanestro (NCAA),

recalcitrant problem revisited, cit.; J. W. FREDRICKSON, D. C. HAMBRICK, S. BAUMRIN, *A model of CEO dismissal*, in *Ac. Manag. Rev.*, vol. 13, 1988, 255-270.

²⁵ F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Coach Turnover: scelta strategica o individuazione di un capro espiatorio*, in *Il Management del Calcio-La partita più lunga*, FrancoAngeli, 2008.

²⁶ O. GRUSKY, *Managerial succession and organization effectiveness*, in *Am. J. Soc.*, vol. 69, 1963, 21-31.

²⁷ R. GUEST, *Managerial succession in complex organizations*, in *Am. J. Soc.*, vol. 68, 1962, 47-54; E. P. FURTADO, M. S. ROZEFF, *The wealth effects of company initiated management changes*, in *J. Fin. Econ.*, vol. 32, 1987, 718-744.

Eitzen e Yetman²⁸ dimostrarono che il cambio dell'allenatore non produceva alcuna differenza significativa sulla performance delle squadre. Allo stesso modo, Allen e i suoi colleghi²⁹ trovarono che, anche relativamente alla Major League, l'effetto era molto ridotto, concludendo che «un cambio dei manager normalmente ha solo un impatto modesto sulla performance aziendale».

Esistono diverse possibili ragioni a sostegno della mancata relazione tra cambio dei vertici di un'organizzazione e performance organizzativa. Una prima spiegazione sostiene che il turnover manageriale possa avere effetti negativi sul clima interno dell'organizzazione e, quindi, annullare gli effetti positivi dovuti al cambio di un manager sotto la cui guida la performance organizzativa è stata scarsa. Una seconda ragione può essere trovata nel fatto che la performance di un'organizzazione è il risultato di un insieme molto complesso di fattori diversi, i quali non sono certo riconducibili alla sola influenza di un individuo o di un gruppo di persone. Pertanto, l'allontanamento dei vertici può avere solo in minima parte un effetto positivo sulla performance organizzativa e diventa, invece, più che altro un modo per individuare e allontanare un capro espiatorio.³⁰

Negli ultimi anni gli studiosi hanno abbandonato la ricerca di un effetto diretto tra turnover manageriale e performance, e hanno spostato la loro attenzione sugli effetti di moderazione³¹ che possono avere altri fattori come, ad esempio, il contesto di riferimento³² o le caratteristiche del successore.³³ Coerentemente, anche questa ricerca si pone l'obiettivo di investigare altri fattori che possano concorrere ad aumentare o ridurre gli effetti del cambio dell'allenatore sulla performance della squadra. In particolare, adottando, anche qui la prospettiva della *resource-based view*, si può analizzare come le differenze nelle capacità e nelle abilità dei nuovi allenatori possano avere effetti diversi sulla relazione esistente tra *coach turnover* e performance della squadra.

Si è fin qui sottolineata la rilevanza della misurazione delle performance. Nel prosieguo di questo lavoro si intende proporre, attraverso la presentazione di un progetto reale, un metodo innovativo di misurazione delle performance degli atleti, come primo passo verso l'adozione di scelte organizzative appropriate, per esempio relative alla selezione, acquisto e remunerazione del patrimonio atleti e

²⁸ D. EITZEN, N. YETMAN, *Managerial change, longevity and organizational effectiveness*, cit.

²⁹ M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*, cit.

³⁰ W. GAMSON, N. SCOTCH, *Scapegoating in baseball*, in *Am. J. Soc.*, vol. 68, 1963, 69-76; W. BOEKER, *Power and managerial dismissal: Scapegoating at the Top*, in *Ad. Sc. Quart.*, vol. 37, 1992, 400-421.

³¹ Un moderatore è una variabile qualitativa (ad esempio, sesso, razza, classe) o quantitativa (ad esempio, livello di reddito) che influenza la direzione e/o la forza della relazione fra una variabile indipendente e una variabile dipendente (Baron e Kenny, 1986).

³² G. CARROL, *Dynamics of publisher succession in newspaper organizations*, in *Ad. Sc. Quart.*, vol. 29, 1984, 93-113; S. FRIEDMAN, H. SINGH, *CEO succession events and stockholder reactions: The influence of context and event context*, in *Ac. Manag. J.*, vol. 32, 1989, 718-744.

³³ M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*, cit.

dei talenti. Ancor prima, occorre sviluppare strumenti che consentano di supportare la valutazione e l'individuazione di un atleta (talento) a partire dalle sue performance, misurate anche in termini di contributo alle performance di team.

2. Il progetto FCI (*Fabio Capello Index*)

Il progetto che qui si presenta e descrive è ad alto contenuto professionale ed è finalizzato alla ideazione, costruzione, affinamento progressivo (tuttora in corso), promozione, divulgazione e commercializzazione di un indice di valutazione delle performance sportive di atleti sportivi, in particolare, di giocatori di calcio. L'obiettivo è di pervenire ad un *rating* costantemente aggiornato fondato su una rilevazione il più possibile oggettiva delle loro performance sul campo di gioco. Modalità ed ambito di rilevazione e valutazione possono variare al variare dell'utilizzo che se ne intende fare, che a sua volta dipende dalla *business application*, la quale a sua volta individua il business partner. Le *business applications* possono essere, in generale, B2C o B2B. Dopo aver presentato il progetto, come anticipato, ci si concentrerà in particolare, sulle applicazioni B2C. Le *applications* diventano poi B2B nel caso in cui l'indice venga utilizzato da un club di calcio, dalla sua proprietà e dal suo management. In un ambiente sempre più globalmente competitivo, infatti, è sempre più avvertita l'esigenza da parte dei club di migliorare l'appropriatezza delle scelte strategiche che riguardano l'*asset* dei giocatori (si veda la precedente sezione). È urgente, dunque, individuare e promuovere persone, competenze e strumenti capaci di perseguire più efficacemente la *mission* economica, sportiva e sociale del club, della Federazione o della Lega. Progettazione ed output del progetto FCI, in questa cornice logica e pragmatica, possono essere efficacemente letti ed interpretati come strumento di valutazione e misurazione delle performance secondo il *non traditional pay plan approach* ed ispirati dalla *resource-based view*. In questa prospettiva, in cui un *framework* teorico facilita la comprensione dell'evoluzione del contesto reale del calcio, si discuteranno, nelle conclusioni, le prospettive di utilizzo e il conseguente sviluppo dell'indice. Si tenga presente che allo stato attuale di sviluppo, l'indice è già operativo e che si può considerare avanzato rispetto ai *benchmark* di mercato al momento disponibili in ambito B2C. I business partner sono tutti i soggetti (fondi di investimento, *social network* e *social media*, produttori di *fantasy game*) che con le loro attività si rivolgono allo sconfinato mondo degli appassionati di calcio.

In generale, si può affermare che se un indice di valutazione delle performance è considerato utile ed attendibile da coloro che il calcio lo gestiscono (allenatori, direttori sportivi, manager degli acquisti o del marketing, o proprietari, che nel calcio spesso sono decisori unici ed incontrastati, soprattutto in Italia), automaticamente sarà giudicato utile ed attendibile da coloro che il calcio lo praticano da dilettanti, che al calcio si interessano, e da coloro che dei diversi prodotti e servizi di informazione ed *entertainment* legati al calcio, sono utenti; e, conseguentemente, anche dai soggetti privati o pubblici che operano nei settori di riferimento.

Obiettivi del progetto

Il principale obiettivo del progetto consiste nell'esplicitare le condizioni tecnico-scientifiche necessarie per lo sviluppo e definitiva applicazione di un indice di valutazione della performance atletica di un *soccer player* sul campo di gioco che sia sufficientemente oggettivo e attendibile. Tali valutazioni per tutti i giocatori dei vari campionati internazionali entreranno poi in un più ampio «*rating system*» che consentirà di incrociare le suddette valutazioni con molte altre caratteristiche individuali dei singoli giocatori o dei club.

Il valore aggiunto è dato soprattutto dall'enfasi sull'oggettività delle valutazioni, secondo un'innovazione che è, in Europa, innanzitutto culturale e che attiene all'approccio quantitativo della valutazione delle prestazioni dei team e dei team *players*. Negli Stati Uniti, dove lo *sport business* è fortemente evoluto, in sport come il basket, il baseball o il football americano, gli strumenti di analisi quantitativa delle performance e, più estensivamente, di rilevazione dati che riguardano storia e vita sportiva di club ed atleti (sia nel B2B sia nel B2C), sono i più avanzati nel mondo e oggetto di investimenti strategici da parte di club o federazioni sportive. Queste differenze di approccio sono l'ennesima prova dell'esistenza di un differenziale culturale, che riguarda le regole ed i comportamenti della convivenza civile, la cultura organizzativa e l'adozione di strumenti di recupero di efficienza o di supporto alle decisioni. In altre parole, tutto ciò si può sintetizzare affermando la prevalenza di un *approccio qualitativo* in Europa e di un *approccio quantitativo* nel mondo anglosassone. Sintomatiche sono le informazioni fornite dai giornali sportivi: a) in Europa (Italia su tutti) si dà grande spazio ai commenti degli esperti, al dibattito sulle diverse letture che le persone dello sport danno ai medesimi eventi, ed anche le valutazioni quantitative, per esempio delle prestazioni dei giocatori alla fine di un match, riflettono la visione personale del giornalista sportivo e diventano fonte di discussione, che alimenta a sua volta il dibattito (ed il business) quotidiano tra milioni di appassionati; b) nel mondo anglosassone, invece, sono molto più frequenti le schede o le analisi statistiche che riguardano le performance (anche particolarmente sofisticate quando tendono a verificare i legami logici tra variabili e fattori che apparentemente possono sembrare indipendenti). Da una parte, infatti, l'appassionato sportivo si sentirebbe orfano se non avesse a disposizione una lettura di questo tipo, inequivocabile ed oggettiva. E dall'altra, gli stessi manager dei club non prenderebbero neppure in considerazione l'ipotesi di fare acquisti strategici ad alto impatto economico sui bilanci, così come scelte di gestione della risorsa umana-atleta (ricerca sul mercato, selezione, inserimento e training, valutazione ed incentivi, sviluppo del percorso di carriera, uscita, cessione), senza il conforto di rilevazioni quantitative riguardanti le sue performance, il contributo che ha fornito alle performance dei team in cui ha giocato in precedenza, l'oggettivazione delle sue doti principali, e delle sue attitudini così come dei suoi punti di debolezza.

Slegandoci però dalle influenze culturali, troppo spesso utilizzate, in Italia,

come alibi o come motivo di scontro anche ideologico, nei fatti, la misurazione delle performance, se opportunamente testata, può garantire un grado di oggettività che, per quanto abbia dei limiti, è più che sufficiente a fornire indicazioni sul comportamento delle risorse umane più strategiche per un club sportivo. In altre parole, l'esperienza, l'intuito, e la capacità di valutazione delle performance del player e del team da parte di un coach, di un manager, così come di un *fan* competente, può trovare un valore aggiunto e un supporto da strumenti come quello fornito dall'FCI.

Si ritiene opportuno ricordare, a questo punto, che ogni tentativo di sintetizzare numericamente un fenomeno complesso riguardante una qualsiasi attività umana (come il calcio) non può far altro che evidenziarne la sua stessa complessità. Con ciò si intende sottolineare che il progetto FCI non ha nessuna intenzione di impoverire o insterilire il dibattito che costantemente si alimenta attorno ad una partita, squadra o giocatore, quanto piuttosto si prefigge di arricchirlo fornendo un ulteriore strumento di valutazione, oggettivo e trasparente, a tutti gli attori del dibattito (proprietari, manager, coach, tifosi). Il valore aggiunto del progetto si può quindi sintetizzare nella maggiore oggettività rispetto ad altre valutazioni, come per esempio quelle date dalla stampa, che risentono della necessità di creare, laddove possibile, l'effetto scoop (sono in altre parole sempre funzionali alla reazione del lettore-cliente), dell'effetto psicologico creato dalla conoscenza del risultato del match (valutazioni ex-post tipicamente influenzate dalla conoscenza del risultato). Tali valutazioni, infatti, si attestano spesso su giudizi pari o superiori al 7 o pari ed inferiori al 5 per creare forzatamente la prestazione «eccezionale» o quella «inaccettabile».³⁴

Il processo di *testing* dell'indice, attraverso l'inserimento-eliminazione continua di eventi e la modifica dei relativi punteggi (si veda la sezione successiva), è pervenuto ad oggi a un livello di coerenza accettabile rispetto ai risultati effettivi dei match. L'obiettivo è stato quello di raggiungere un grado di coerenza sufficiente, ma non condizionato dalla conoscenza del risultato. Se il valore aggiunto del FCI è dato dalla sua scientificità e quindi dalla sua maggiore oggettività, significa che potrà talora succedere che il valore dell'FCI di team della squadra che ha perso il match, sarà maggiore della squadra che ha vinto, cosa che accade di rado se si osservano le valutazioni, per esempio della stampa, date ex-post e quindi inevitabilmente influenzate dalla conoscenza del risultato del match.

Criteri realizzativi e metodologia

I principi ispiratori che sono stati seguiti nello sviluppo del progetto, funzionali

³⁴ Le performance valutate dalla stampa si attestano con maggior frequenza in un range compreso tra 5 e 7 (ove 6 sia il valor della sufficienza) quando si calcola la media delle valutazioni di performance dei calciatori *nell'arco di un'intera stagione o di una sua frazione consistente*. L'indice FCI si può attestare all'interno del medesimo range anche con riferimento ad un singolo match e non, a quelli di un'intera stagione o di una sua frazione consistente.

agli obiettivi, sono riassunti di seguito:

- a) la valorizzazione dell'esperienza e della competenza di Fabio Capello (da cui l'indice prende il nome, Fabio Capello Index, e che rappresenta l'anima del progetto;
- b) la chiarezza, semplicità, divulgabilità ed usufruibilità per il grande pubblico, così come per il professionista (manager di club, dirigente federale o di lega) coinvolto per interesse individuale o professionale;
- c) il perseguimento di un approccio scientifico-quantitativo al fine di ridurre il più possibile il grado di vulnerabilità dell'indice, anche rispetto a quelli già esistenti, e di astrarsi dai fattori emotivi che tipicamente influenzano i *fan* così come i *professionals* del calcio quando valutano le performance dei giocatori ed i giocatori stessi, seppur con fini che possono essere molto diversi tra loro (dal semplice gusto di partecipare, alla necessità di prendere decisioni di management);
- d) la applicabilità potenziale in diversi contesti di business ed attrattività per potenziali finanziatori;
- e) la innovatività, con l'obiettivo di creare un indice che, in ultima analisi, abbia caratteristiche di qualità, applicabilità ed unicità.

Sono stati individuati *oltre 500 eventi* che un giocatore può compiere nel corso di un match, identificati secondo il criterio della significatività (si tratta dei cosiddetti «eventi FCI»), ai fini della valutazione della performance nel singolo match del giocatore. Per l'individuazione degli eventi sono stati considerati una serie di fattori, quale ad esempio la zona del campo³⁵ in cui l'evento si è concretizzato. Ad ogni evento è stato poi assegnato un punteggio da 0 a 100. Sinteticamente, per ottenere il calcolo dell'indice è necessario rilevare per ogni giocatore, in una partita, tutti gli eventi (cosiddetti FCI, significativi e compresi tra i 500 individuati) che si verificano durante il tempo di gioco, unitamente alla zona del campo in cui tali eventi accadono. Alla fine di ciascun match, in base ai punteggi-evento rilevati, a ciascun giocatore viene assegnato l'FCI di *player*, indice che assume valori da 20³⁶ a 100. In accordo con il senso comune, la sufficienza è orientativamente situata attorno al 60. Gli eventi sono poi pesati opportunamente e combinati attraverso una procedura di calcolo che prevede l'utilizzo di una serie di algoritmi statistici miranti a sintetizzare i punteggi ottenuti da ogni giocatore nel corso di un match. Ai risultati ottenuti si apporta poi una ulteriore serie di aggiustamenti che completa il sistema di pesi e che tiene conto di aspetti del gioco che *non* riguardano il singolo giocatore (come ad esempio la difficoltà del campionato o del match). L'indice viene aggiornato ogni volta che il giocatore

³⁵ Il campo di gioco è stato suddiviso in zone cui sono stati assegnati dei codici (A, A1, B, B1, B2, etc.).

³⁶ Si è ritenuto opportuno evitare di assegnare valori inferiori a 20, poiché valutazioni inferiori a tale soglia avrebbero perso in significatività pratica. A questo proposito, si tenga presente che sui test condotti finora (alcune centinaia di partite in diversi campionati) non si è mai osservato un valore di FCI prossimo a tale soglia.

scende in campo (da cui il «*rating system*»). I 500 eventi sono suddivisi in categorie definibili come macro-tipologie di evento (sottoinsiemi). Molti eventi possono coinvolgere due giocatori ed hanno quindi una duplice valenza, positiva per un giocatore e negativa per un altro. È, per esempio, il caso del *gol* in concomitanza di *errore del portiere*. In questo caso, ad un punteggio positivo per l'attaccante corrisponde un punteggio negativo per il portiere della squadra avversaria. Oppure il fallo che per definizione riguarda sempre due giocatori (chi lo commette e chi lo subisce) e la cui valutazione può essere influenzata da una serie di parametri tra cui l'eventuale estrazione di un cartellino giallo o rosso. Tra le principali macro-tipologie troviamo il *gol*, il passaggio, il fallo, il tiro, il contrasto, l'errore, il colpo di testa. Ogni macro-tipologia ha molteplici declinazioni; la macro-tipologia *passaggio* può consistere in assist, lancio, corner, passaggio filtrante etc. Ognuno di queste, a sua volta, può avere altre declinazioni. Il tiro, per esempio, può essere pericoloso o meno, può essere una punizione etc. L'errore, a cui è associato sempre un voto negativo, può avere diversa natura (tecnica, tattica, di movimento) e diversa rilevanza. La zona del campo in cui si svolge l'evento è, infatti, un altro fattore che può determinare rilevanza e natura del medesimo. Moltissimi eventi, in realtà, possono ricadere all'interno di più categorie (per esempio il colpo di testa può essere un tiro, un gol o un contrasto); le categorie sono dunque individuate per semplificazione, ma a ciascuna non corrisponde mai un solo ed unico gruppo di eventi, in modo univoco. Il criterio di individuazione degli eventi, infatti, può essere rispetto all'esito (gol, palo, fuori, errore o meno etc), rispetto alla modalità (di piede, di testa), rispetto alla natura intrinseca dell'evento (dribbling, passaggio). Una parte importante ed estremamente impegnativa del lavoro di individuazione ed oggettivazione degli eventi è consistita proprio nel verificare le diverse prospettive di osservazione dei medesimi; questi possono avere un denominatore comune (per esempio il fatto che ci sia un colpo di testa), ma in situazioni, o con modalità ed effetti estremamente differenti. Dipende dai criteri utilizzati, tra cui quello sempre prevalente, dell'*utilità*, sotto descritto. La modalità di lavoro seguita è stata induttiva: si sono visionati i singoli eventi in diverse situazioni (per esempio colpo di testa in diverse zone del campo e rispetto alle sue diverse finalità) per poi individuare in quali altre categorie può essere collocabile e con il fine ultimo di attribuire punteggi coerenti frutto di analisi accurate che lascino il meno possibile al caso. In tal senso e sempre al fine di perfezionare l'indice è stato utile monitorare una serie di dati come a) la frequenza di ciascun evento, b) la frequenza di ciascun evento per ruolo, c) la frequenza di ciascun evento per zona del campo; in tal modo si è potuto, per esempio, verificare l'incidenza di ciascun evento sull'FCI di *player* e sull'FCI di *team* (calcolabile come sommatoria o come media aritmetica degli FCI di *player*) e tenerne conto ai fini di assegnazione o rettifica del relativo punteggio. Ora, a titolo esemplificativo, si considerino i valori dell'indice FCI riportati nelle Tabelle 1 e 2 riguardanti rispettivamente le partite Barcellona-Real Saragozza, conclusasi con un punteggio di 6-1, e Valencia-Barcellona, conclusasi con un punteggio di 0-0. Nelle medesime tabelle sono riportati anche i voti assegnati da

esperti del settore³⁷ e il valore dell'indice FCI per l'intero match.

**TABELLA 1 – INDICI FCI E PAGELLE DEI GIORNALISTI PER LA PARTITA
BARCELLONA-REAL SARAGOZZA**

| Barcelona-Saragozza 6-1 | | | | | |
|--------------------------------|-------------|----------------------------|---------------------|-------------|----------------------------|
| Barcelona | | | Saragozza | | |
| Player | FCI | Pagella giornalisti | Player | FCI | Pagella giornalisti |
| Busquets | 60,5 | 5,5 | Aguilar | 54,9 | 5 |
| Chigrynskly | 54,4 | 5 | Ander | 60,8 | 5 |
| Ibrahimovic | 89,7 | 9 | Arizmendi | 45,9 | 5 |
| Iniesta | 81,7 | 5,5 | Carrizo | 69,0 | 7 |
| Jeffren | n.d. | 5 | Ewerthon | 39,0 | 5 |
| Keita | 95,1 | 10 | Gabi | 56,7 | 4,5 |
| Krkic | 75,0 | 5 | Lafita | 68,5 | 5 |
| Marquez | n.d. | 5 | Lopez | 57,9 | 5,5 |
| Maxwell | 68,1 | 5 | Pablo | 58,8 | 5 |
| Messi | 72,2 | 6,5 | Paredes | 54,4 | 4,5 |
| Piquet | 66,6 | 5 | Pavon | 67,8 | 5 |
| Puyol | 73,4 | 6 | Pennant | 55,3 | 4,5 |
| Valdes | 62,3 | 5 | Pulido | 58,4 | 5,5 |
| Xavi | 69,9 | 6 | Songo'o | n.d. | 5 |
| | | | | | |
| FCI di match | 72,4 | | FCI di match | 57,5 | |

**TABELLA 2 – INDICI FCI E PAGELLE DEI GIORNALISTI PER LA PARTITA
VALENCIA-BARCELLONA**

| Valencia-Barcellona 0-0 | | | | | |
|--------------------------------|-------------|----------------------------|---------------------|-------------|----------------------------|
| Valencia | | | Barcellona | | |
| Player | FCI | Pagella giornalisti | Player | FCI | Pagella giornalisti |
| Albelda | 69,3 | 6 | Abidal | 72,9 | 5 |
| Banega | 64,2 | 6 | Alves | 66,1 | 6 |
| Baraja | n.d. | n.d. | Busquets | n.d. | n.d. |
| Bruno | 70,8 | 7 | Iniesta | 68,5 | 7 |
| Cesar | 73,9 | 7 | Keita | 65,7 | 5 |
| Dealbert | 78,8 | 6 | Krkic | n.d. | n.d. |
| Maduro | n.d. | n,a | Messi | 62,1 | 6 |
| Mata | 56,6 | 7 | Pedrito | 50,5 | 5 |
| Mathieu | 67,7 | 6,5 | Piquet | 66,8 | 5 |
| Miguel | 63,1 | 8 | Puyol | 72,8 | 5 |
| Miku | 50,0 | n,a | Toure | 71,5 | 5 |
| Navarro | 60,6 | 6 | Valdes | 79,0 | 7 |
| Pablo | 69,1 | 7 | Xavi | 72,9 | 6 |
| Silva | 66,9 | 7 | | | |
| | | | | | |
| FCI di match | 65,6 | | FCI di match | 68,1 | |

³⁷ I voti sono stati estratti dal sito www.goal.com. Goal.com ha produzione di contenuti originali con editori propri, sparsi nel mondo e in grado di coprire il calcio mondiale. Si tratta del sito di calcio più visto al mondo fondato da Francesco Merighi, che ha come obiettivo la condivisione di

Molte sono le considerazioni che si potrebbero fare analizzando questi numeri, ma preme ora qui evidenziare come l'FCI fornisca effettivamente un criterio oggettivo per valutare la performance dei giocatori di calcio. Si noti, in particolare, come i valori del FCI non siano sempre in accordo con le valutazioni dei giornalisti e che correttamente i valori dell'indice per i match rispecchino, nel caso di specie, i risultati delle partite.

Il criterio dell'utilità

Tra i criteri principali per la selezione degli eventi da considerare si è deciso di adottare quello dell'utilità, per cui per esempio gli eventi individuati come significativi devono essere intimamente coerenti con la loro «utilità nell'azione e rilevanza nel match» (principio della finalizzazione o della concretezza. In modo analogo si è poi proceduto per le valutazioni (punteggi) assegnati agli eventi (e quindi l'indice medesimo). In relazione ad alcune macro-tipologie di evento sono stati poi individuati sotto-criteri specifici oppure si è declinato ulteriormente un criterio già esistente in funzione delle peculiari caratteristiche della tipologia di evento. Per fare un esempio comprensibile anche ai non addetti ai lavori o ai non appassionati, si consideri la macro-tipologia di evento «gol»: in base al criterio dell'utilità ai fini della performance finale del team viene sempre premiato con voto altissimo con alcune specificità legate alla sua importanza e, quindi, adottando il criterio dell'*impatto sul match nel momento in cui il gol viene realizzato*. Per cui, per esempio, l'evento *gol della bandiera*, o *gol del 3-0* pur ricevendo, secondo il criterio generale dell'utilità, un voto alto, non viene premiato quanto un gol che nel momento della realizzazione cambia il risultato (per esempio il gol che conduce al pareggio o che porta in vantaggio la squadra). Ancor più si premia l'evento «gol» che oltre a cambiare il risultato, viene realizzato nei minuti finali (dopo l'80' minuto), perché diventa una performance che ha molte probabilità, di cambiare definitivamente il risultato del match, rivelandosi molto importante ed utile. Alla possibile obiezione che l'indice deve valutare la performance di un giocatore e non di un team, si risponde che il presupposto è che quando un giocatore (nel caso un attaccante o un centrocampista avanzato), nel tempo, dimostra non solo di segnare molti gol, ma di segnare gol importanti e decisivi, dimostra una dote in più, che è quella di avere tenuta psicologica, e di riuscire ad avere una particolare utilità per la squadra, nei momenti più difficili ed importanti. E così diventa appropriato premiare i gol particolarmente utili ed importanti. E così con i limiti fisiologici che di volta in volta sono emersi, si è proceduto per tutti gli eventi individuati e per l'assegnazione dei relativi punteggi. Le verticalizzazioni (date da una serie di possibili eventi) sempre secondo il criterio dell'utilità sono state premiate di più degli eventi che si svolgono in orizzontale nel campo; ovviamente con una serie di

una passione comune abbattendo barriere culturali e sociali. Circa 10 milioni di utenti al mese in 16 lingue vi partecipano e discutono di calcio, in particolare della prestazione dei giocatori e delle squadre.

eccezioni a questo sotto-criterio, come per esempio il cross che diventa assist gol, che pur non essendo una azione in verticale merita evidentemente l'assegnazione di un punteggio alto.

Un ulteriore aspetto da sottolineare è che l'FCI viene calcolato solo per i giocatori che hanno contribuito in modo significativo ad una partita, in termini di tempo e/o di eventi significativi portati a segno. Questo comporta che per alcuni giocatori (tipicamente quelli che hanno giocato per poco tempo, durante il quale non hanno effettuato eventi di un certo rilievo) il valore del FCI non è riportato ("n.d." nelle tabelle precedenti). Si ritiene infatti che, a differenza di quanto talora avviene per i voti dei giornalisti sportivi, assegnare un voto negativo (4 o 5) ad un giocatore che semplicemente non ha partecipato molto al gioco, perchè ha giocato poco, non sia il modo corretto di valutare la performance. Tutto ciò, quindi, va sempre nella direzione di fornire una valutazione obiettiva e imparziale delle performance di un giocatore.

Nonostante gli eventi utilizzati per la costruzione dell'indice siano quelli che più influenzano le performance di un singolo giocatore, occorre ricordare che un limite fisiologico di questo approccio è rappresentato dalla difficoltà di descrivere una attività umana complessa (come quella di un giocatore di calcio durante un'intera partita) con un singolo numero.

Va sottolineato in conclusione che la garanzia di serietà dell'intero progetto è intimamente legata al lavoro ed al *commitment* di un team di lavoro competente, che ha richiesto cospicui investimenti, e che assicura un monitoraggio continuo del progetto mirato al miglioramento continuo dei risultati.

Conclusioni e fattori di sviluppo del progetto

Ogni partita è una storia a sé, ogni prestazione è soggetta ad innumerevoli interpretazioni e valutazioni date da punti di vista e prospettive diverse e spesso con finalità diverse. Lo sport ed il calcio, in particolare, può ricevere grande beneficio, e progredire, se si individuano modalità di partecipazione fondate su un maggior livello di conoscenza, che ne aumentino, in generale, l'attrattività. Un sistema evoluto può generare informazioni attendibili sulla prestazione di una persona (il calciatore) all'interno di una situazione (il match) in cui quantità e combinazioni di eventi generata da 22 o più giocatori sono potenzialmente infinite; informazioni che una qualunque valutazione soggettiva individuale non potrebbe dare. La tecnologia e l'approccio scientifico se ispirati dall'esperienza e dalla storia di chi il calcio lo conosce profondamente possono alimentare la passione per un gioco universale. E con questa stimolare la professionalità degli operatori e il business che lo circonda.

Conoscere meglio il calcio significa, per chi ha ruolo di governo o di gestione del business, essere nelle condizioni di prendere decisioni sull'*asset* economico principale (i giocatori) su cui si misura il vantaggio competitivo di un sistema calcio, così come di un club, sotto l'aspetto sportivo (vincere o perdere, come mi

posiziono in classifica), economico e sociale. Molte società di calcio professionistiche devono prepararsi ad affrontare i cambiamenti che una competizione sia locale sia globale, che si gioca su un numero sempre maggiore di mercati e di settori, e le potenziali occasioni di business, le imporrebbero. Le necessità di adattamento alle dinamiche ambientali richiedono cambiamenti all'interno delle organizzazioni attraverso processi di condivisione delle strategie con le persone che ne fanno parte. In un precedente articolo apparso in questa Rivista si proponeva un modello organizzativo (*ex d.lgs. n. 231/2001*) come opportunità per l'introduzione o il rafforzamento dei ruoli, processi e, risorse delle aree più sensibili e strategiche di un club, degli acquisti e della selezione dei giocatori su tutte, ma anche, in generale, per concretizzare gli obiettivi di business, migliorando la gestione ed i risultati delle attività sportive. Spostare l'attenzione sul gioco e sul miglioramento delle performance, significa, innanzitutto, spostare l'attenzione sulla possibilità di fare scelte organizzative più appropriate, a partire dai sistemi di gestione delle risorse umane.

Non si intende assegnare ad un indicatore, per quanto ben costruito, il compito di cambiare il modello organizzativo delle società sportive (vi sono molteplici ragioni che motivano il successo o l'insuccesso di una squadra), ma almeno quello di meglio orientarle sulle aree strategiche. Per esempio, sui sistemi di retribuzione *non traditional pay-plan*, su scelte di gestione degli atleti e dei talenti e di turn-over delle figure strategiche.

L'FCI non è un modello perfetto di assegnazione di valori degli atleti, tanto più se gli stessi possono essere influenzati da fattori ambientali (cambio di paese, cambio di temperatura, etc.) o da fattori fisici (infortuni, etc.) e da innumerevoli altri fattori. Altresì conta lo spirito di gruppo, l'ambiente circostante (e le conseguenti aspettative dei tifosi), il denaro disponibile, etc. Il fatto stesso, però, di analizzare profondamente il livello reale di prestazione, comparandolo in modo oggettivo con altre prestazioni è di per sé significativo. E può essere il primo passo per verificare il legame tra performance (economiche e non, come le caratteristiche individuali degli atleti o di team, per esempio *team stability*) e altri fattori, come ad esempio quelli ambientali.

Il processo di cambiamento culturale di cui il calcio necessita, soprattutto in Italia, può essere facilitato se proposto attraverso strumenti che, anche come business nel settore dell'entertainment, si rivolgono all'appassionato ed al tifoso ancor prima che alle organizzazioni, che lo sport lo gestiscono e lo erogano.

Bibliografia

- M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 3, 1979, 167-180.
- R. AMIT, P. SCHOEMAKER, *Strategic assets and organizational rent*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, 33-46.
- J. BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *Journal of Management*, vol. 17, 1991, 99-120.
- W. BOEKER, *Power and managerial dismissal: Scapegoating at the Top*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, 1992, 400-421.
- F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il Management del Calcio-La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Coach Turnover: scelta strategica o individuazione di un capro espiatorio*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il Management del Calcio-La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIONI, *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali: il caso del Barcellona FC «mès que un club»*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. 3, n. 2, 2007, 27-44.
- W. BYHAM, A. SMITH, M. PAESE, *Grow Your Own Leaders*, Prentice Hall, NJ, 2001.
- P. CAPPELLI, *The new deal at work: Managing the market driven workforce*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- G. CARROL, *Dynamics of publisher succession in newspaper organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, 1984, 93-113.
- R. CARUSO, *La natura economica del calcio*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il Management del Calcio-La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- G. COSTA, *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino, 1997.
- B. DERR, *Managing high-potentials in Europe: Some cross-cultural findings*, in *European Management Journal*, vol. 5, 1987, 72-80.
- K. EISENHARDT, *Agency theory: An assessment and review*, in *Academy of Management Review*, vol. 14, 1989, 57-74.
- K. EISENHARDT, C. SCHOONHOVEN, *Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, 504-529.
- D. EITZEN, N. YETMAN, *Managerial change, longevity and organizational effectiveness*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, 110-116.
- R. FAULKNER, A. ANDERSON, *Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood*, in *American Journal of Sociology*, vol. 92, 1987, 879-909.
- S. FINKELSTEIN, *Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation*, in *Academy of Management Journal*, vol. 35, 1992, 505-538.
- E. P. FURTADO, M. S. ROZEFF, *The wealth effects of company initiated management changes*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 32, 1987, 718-744.
- J. W. FREDRICKSON, D. C. HAMBRICK, S. BAUMRIN, *A model of CEO dismissal*, in *Academy of Management Review*, vol. 13, 1988, 255-270.
- S. FRIEDMAN, H. SINGH, *CEO succession events and stockholder reactions: The influence of context and event context*, in *Academy of Management Journal*, vol. 32, 1989, 718-744.

- W. GAMSON, N. SCOTCH, *Scapegoating in baseball*, in *American Journal of Sociology*, vol. 68, 1963, 69-76.
- T. GARDNER, *Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry*, in *Academy of Management Journal*, vol. 48, 2005, 237-256.
- B. GROYSBERG, A. NANDA, N. NOHRIA, *The risky business of hiring stars*, in *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 5, 2004, 92-100.
- O. GRUSKY, *Managerial succession and organization effectiveness*, in *American Journal of Sociology*, vol. 69, 1963, 21-31.
- R. GUEST, *Managerial succession in complex organizations*, in *American Journal of Sociology*, vol. 68, 1962, 47-54.
- C. A. HACKER, *How to Compete in the War for Talent*, DC Press, Sanford, 2001.
- R. HENEMAN, *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley, Reading, 1985.
- J. M. HILTROP, *The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent*, in *European Management Journal*, vol. 17, 1999, 422-430.
- M. HUSELID, S. JACKSON, R. SCHULER, *Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance*, in *Academy of Management Journal*, vol. 40, 1997, 171-188.
- M. KRAATZ, J. MOORE, *Executive migration and institutional change*, in *Academy of Management Journal*, vol. 45, 2002, 120-143.
- D. LEPAK, S. SNELL, *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, in *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, 31-48.
- T. MADSEN, E. MOSAKOWSKI, S. ZAHEER, *Knowledge retention and personnel mobility: The nondisruptive effects of inflows of experience*, in *Organization Science*, vol. 14, 2003, 173-191.
- D. MILLER, J. SHAMSIE, *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*, in *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996, 519-543.
- K. ÒREILLY, J. PFEFFER., *Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets*, in *Human Resource Planning*, vol. 23, 2000, 38.
- J. PENNING, K. LEE, A. VAN WITTELOOSTUIJN, *Human capital, social capital and firm dissolution*, in *Academy of Management Journal*, vol. 41, 1998, 425-440.
- M. PETERAF, *The cornerstones of competitive advantage*, in *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, 179-191.
- J. PFEFFER, *Competitive Advantage through People*, Harvard University Press, Boston, 1994.
- J. PFEFFER, *The Human Equation. Building Profit by Putting People First*, Harvard University Press, Boston, 1998.
- J. PFEFFER, *Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health*, in *Organizational Dynamics*, vol. 29, 2001, 248-259.
- J. PFEFFER, A. DAVIS-BLAKE, *Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect*, in *Academy of Management Journal*, vol. 29, 1986, 72-83.
- J. PFEFFER, N. LANGTON, *Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 1988, 588-606.

- H. RAO, R. DRAZIN, *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94*, in *Academy of Management Journal*, vol. 45, 2002, 491-507.
- T. SCHOEMAKER, A. COOPER, *The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: A cross-industry study*, in *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998, 1127-1143.
- T. SLACK, *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, Champaign, 1997.
- THE ECONOMIST, *The Battle for Brainpower*, Special Report, 7 ottobre, 2006.
- J. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- B. WERNERFELT, *A resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, 171-180.
- O. WILLIAMSON, *The economics of organization: The transaction cost approach*, in *American Journal of Sociology*, vol. 87, 1981, 548-577.
- P. WRIGHT, D. SMART, G. McMAHAN, *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, in *Academy Management Journal*, vol. 4, 1995, 1052.
- M. YOUNDT, S. SNELL, J. DEAN, D. LEPAK, *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, in *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996, 836-866.